



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

# Trendy v manažerském řízení ve veřejné správě

Radek Muška  
Deloitte



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## Veřejné služby

- Cílem veřejné správy je zvyšovat kvalitu života. Výkonné a kvalitní veřejné služby přispívají ke zvyšování kvality života občanů
- Při posuzování kterékoli veřejné služby můžeme výsledky hodnotit podle 3 kritérií:
  - kvalita veřejné služby
  - výkonnost veřejné služby
  - náklady vynaložené na tuto službu
- Problémem veřejné správy je, že se často ani jedno z těchto kritérií dostatečně neměří. Nebo se měří (např. náklady) na úrovni úřadu a ne na úrovni jednotlivé služby. Dalším problémem je, že na kvalitu je obvykle pohlíženo jen jako na dostupnost služby



evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## Stávající nástroje manažerského řízení

- Systém managementu kvality dle ISO - je systémem kontrol, prevencí a zlepšování dle mezinárodní normy ISO 9001
- TQM, Model EFQM, CAF - Měření kvality ve veřejné správě, je určen pro všechny složky veřejného sektoru a pro veřejnoprávní organizace na národní, regionální a místní úrovni
- Procesní přístup
- Strategické řízení - Balanced Scorecard - je metoda k řízení strategického plánování, lze ji přeložit jako metodu „vyvážených ukazatelů“
- Benchmarking
- Místní Agenda 21 (MA 21) - nástroj pro uplatnění principu udržitelného rozvoje na místní a regionální úrovni v praxi



evropský  
sociální  
fond v ČR



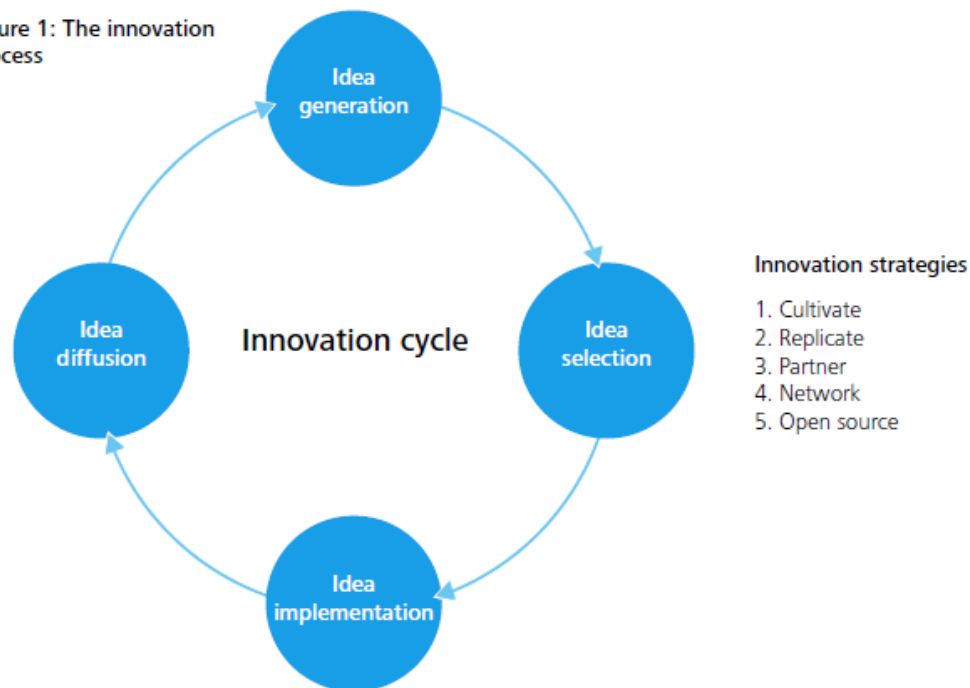
OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

# Řízení inovací

- Řízení inovací je proces který propojuje strategii organizace, organizační strukturu, procesy a odměňování
- Dnes je řízení inovací spíše reakcí na krize, události či je spojena s inovačním leadrem
- Cílem je přejít na řízení inovací, které se stane součástí DNA organizace

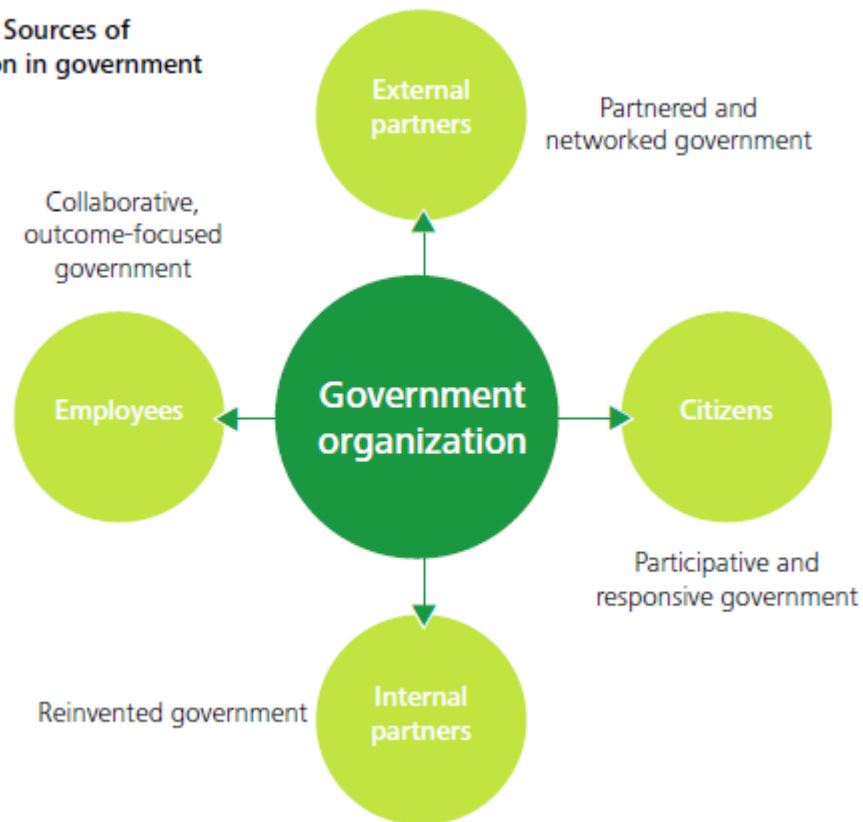
Figure 1: The innovation process



## Zdroje inovací ve veřejné správě

- Málo se využívá všech zdrojů pro objevování inovativních produktů
- To má za následek
  - Nespokojený občan,
  - Nízká výkonnost organizace
  - Vysoké náklady

Figure 2: Sources of innovation in government



## 5 strategií pro vytěžení všech zdrojů

- Pomáhá maximalizovat organizacím schopnost generovat inovativní přístupy
- Zaměřeny na generování inovací uvnitř organizace a vně

Figure 3: The strategy continuum

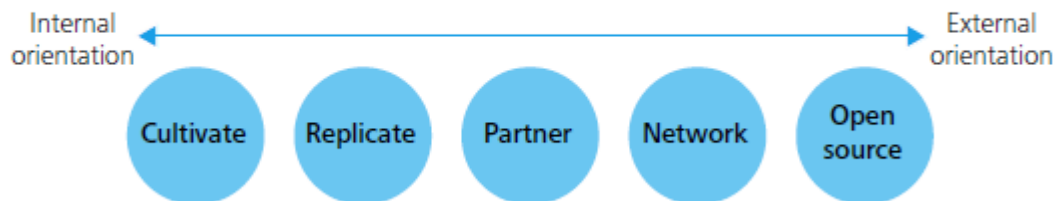
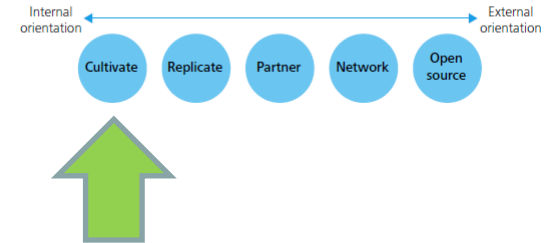


Figure 3: The strategy continuum

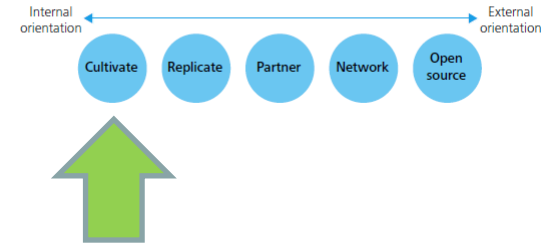
# Kultivace



- Primárním zdrojem inovací jsou zaměstnanci
- Relativně málo organizací ve veřejné správě podporuje změnu
- Rigidní pravidla a procesy brání inovacím
- Organizace často ví co změnit, ale stále čekají na směřování resortních politik
- NAO report – 50% inovací pochází od seniorních pracovníků, středního managementu, 20% ministři, 8% pracovníci front office

Figure 3: The strategy continuum

# Kultivace

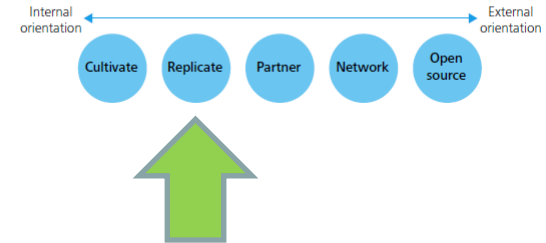


- Potřeba uvolnit “tichou znalost”
  - Nechte zaměstnance předpovídat
  - Zaved'te nástroje pro sdílení informací (collaboration)
- Řiďte organizační změny
  - Dotahujte nápady až do implementace
  - Nezapomeňte na pobídky, odměňujte klíčové lidi
  - Akceptujte nezdary
- Rozvíjejte a přiživujte teprve rozvíjející se myšlenky
  - Vytvořte bezpečné útočiště pro inovátory, osvobod'te je od denní rutiny



Figure 3: The strategy continuum

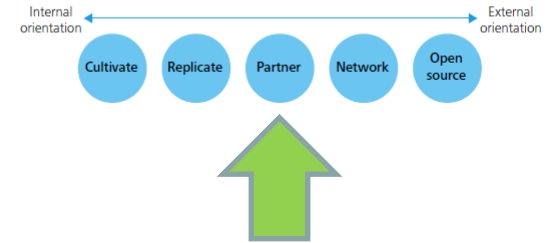
# Replikace



- Primárním zdrojem inovací jsou zaměstnanci, ostatní veřejné organizace, privátní sféra
- Základním principem je nevynalézat kolo
- Půjčte si myšlenky od jiných organizací a adaptujte je do svého prostředí
- Zaveďte systém na lov inovací napříč veřejným sektorem
- Jak adaptovat inovace ve vašem prostředí?
  - Leadership, inovace musí být vedena silným leaderem, aby byla úspěšná
  - Motivujte zaměstnance, které vedou replikaci inovací
  - Získejte podporu odborů, politiků
  - Ujistěte se, že máte dostatek zdrojů
  - Zkušený tým, který rozumí tomu co replikuje
  - Udržte zájem lidí, provádějte změny, které nejsou povrchní a kosmetické
  - Inovace musí být v souladu s legislativou
- Sdílejte zkušenosti (komunity)

Figure 3: The strategy continuum

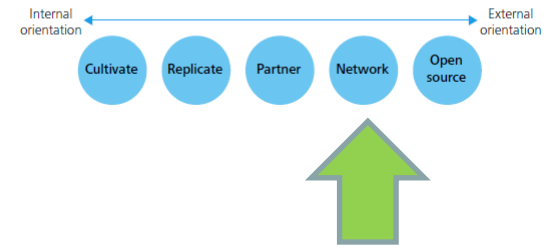
# Partnerství



- Primárním zdrojem inovací jsou interní partneři (organizace veřejné správy), externí partneři (neziskové organizace, privátní sektor)
- Public-private, public-public, public-nonprofit
- Občané žádají více personalizované služby, na které jsou zvyklé z privátní sféry
- Partnerství může překonat bariery interní neefektivity
- Partnerství může vést k minimalizaci nebo sdílení rizik
- Typickým produktem partnerství jsou nové technologie
- Testujte nové přístupy před jejich zavedením

Figure 3: The strategy continuum

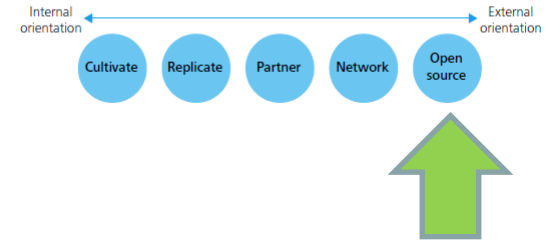
# Network



- Primárním zdrojem inovací jsou externí partneři (neziskové organizace, privátní sektor), občané
- In-source inovace
- Přenechte inovace těm, které se na daný problém specializují
- Zapojte občany
  - Focus groups
  - Nechte vyjádřit se občany skrze sociální sítě
  - Pobídněte občany ke spolupráci skrze různé soutěže

Figure 3: The strategy continuum

## Open source



- Primárním zdrojem inovací jsou externí partneři (neziskové organizace, privátní sektor), občané
- Vytvořte open databáze a distribuční mechanismy
- Zakládejte komunity
- Sdílejte inovace, ať se vyhnete duplikaci
- Zaveďte systém reakcí a zpětných vazeb na inovace
- Benefitem této strategie jsou:
  - Nízké náklady na inovace
  - Využití specialistů zvenčí
  - Využití potenciálu občanů, podílet se na účelu veřejných služeb
  - Zvýšení kvality – služby na míru s minimálními náklady